

# 心理的安全性の研究動向とその実践的展開

山中 隆史\*

## Recent Trends and Practical Developments in Psychological Safety

Takashi YAMANAKA\*

This paper investigates recent trends and practical approaches to psychological safety in organizational contexts. Defined as a shared belief that a team is safe for interpersonal risk-taking, psychological safety is crucial for fostering learning, performance, and innovation, especially amid growing uncertainty and diversity. The paper examines challenges in remote and hybrid work environments and presents adaptive strategies for sustaining psychological safety. It also introduces Japan-specific practices, including Ryosuke Ishii's four-factor model and the concept of psychological flexibility. Measurement approaches such as validated surveys and qualitative assessments are discussed. The importance of leadership in balancing high-performance expectations with open communication is emphasized. Psychological safety is not about being agreeable, but about enabling candid dialogue, constructive feedback, and learning from failure. Ultimately, it is positioned as a long-term cultural foundation essential for organizational resilience, well-being, and inclusive innovation.

キーワード：心理的安全性，組織開発，チームパフォーマンス，リモートワーク，イノベーション

### 1. はじめに

心理的安全性とは、端的に言えば、組織やチームの場においてメンバーが対人関係上のリスクを恐れることなく、安心して行動できる状態を指す概念である。ハーバード大学のエイミー・エドモンドソンは、この概念を「チーム内で対人関係上のリスクを取っても安全であるという共有された信念」と定義している<sup>(1)</sup>。つまり、チームの構成員が、自身の意見や提案、質問、あるいは失敗の報告などを行った際に、嘲笑されたり、非難されたり、あるいは不利益を被ることを恐れることなく、率直に振る舞えるという深い信頼感がチーム内に醸成されている状態を意味している。

近年、現代社会はVUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代と称され、予測困難な変化が常態化している。このような環境下では、新たな価値を創造するために、個々のメンバーが臆することなく

意見を表明し、建設的な議論を重ねることが不可欠である。心理的安全性は、まさにこのVUCA時代において、組織のレジリエンスとイノベーションを支える基盤として、その重要性がいっそう高まっている<sup>(2)</sup>。また、組織を構成する人材の多様化も進んでおり、特にデジタルネイティブであるZ世代が労働市場に本格的に参入するなかで、彼らが持つ多様な価値観や働き方への期待に応えるうえでも心理的安全性の確保は喫緊の課題である。Z世代の新入社員を対象とした仕事や職場に関する意識調査では、個性や価値観を尊重した心理的安全性の高い職場環境の構築を、新入社員自身が求めていることが示されている<sup>(3)</sup>。

心理的安全性はしばしば「信頼（Trust）」という概念と混同される傾向があるが、両者は似て非なるものである。信頼が、特定の相手に対する個人的な期待感や、相手が自身の期待に応えてくれるだろうという信念に焦点を当てたのに対し、心理的安全性は、チーム全体に共有された組織文化や風土そのものを指す。

\* 香川大学創造工学部（Faculty of Engineering and Design, Kagawa University）